

L'3 - COURS ORGANISATION ET PROCESSUS

Contrôle de janvier 2010

Durée = 2 heures. Aucun support n'est autorisé pour cette épreuve.

QUESTION 1 : QCM / 15

Pour répondre, entourer, pour chaque question, une réponse. Une seule réponse est parfaitement conforme à l'organisation par les processus. Une réponse bonne donne 1 point. Une réponse fausse : 0 point. Plus d'une réponse à une question : 0 point.

- 1- Les phrases qui suivent ont été écrites en rapprochant la feuille de modélisation du processus (la tortue) et le modèle des flux de Mintzberg (le flacon), dites quelle phrase est exacte

1-1 le rythme de maintenance des équipements est une exigence des responsables des processus opérationnels

1-2 définir les niveaux de performances est un processus de la Ligne Hiérarchique

1-3 la formation aux métiers est sous la responsabilité d'un service support

- 2- En parlant des outils d'animation d'une Résolution de Problèmes, quelle phrase est fausse :

2-1 toute AMC (analyse multi-critères) est toujours utilisée en phase Convergente

2-2 Le brainstorming peut servir à converger

2-3 Le diagramme en arbre peut être utilisé pour converger

- 3- En appliquant la RCFI (la relation Client-Fournisseur Interne), quelle question le stagiaire sera amené à se poser en débutant son stage :

3.1 Quels autres services de l'entreprise assurent les processus en aval de mon travail ?

3.2 Combien serai-je payé ?

3.3 Comment vais-je faire pour me lever aussi tôt tous les matins et arriver à l'heure ?

- 4- Voici 3 listes des processus principaux présentés par 3 entreprises différentes, laquelle de ces listes est certainement fausse selon l'organisation par les processus :

4.1 Etude de faisabilité, développement du schéma de solution, suivi et gestion du projet, livraison et insertion du projet dans le SI client, accompagnement à l'utilisation et Service Après Vente

4.2 Commercial, Production, Recherche & Développement, Administratif

- 4.3 Exploiter et maintenir les vignes, transformer la récolte en vin et l'élever, négocier avec le réseau de vente et optimiser la vente des stocks.
- 5- Quelle phrase est toujours vraie ?
- 5.1 la démarche par les processus a pour objectif de diminuer le temps de travail des employés.
- 5.2 la démarche par les processus permet de résoudre les dysfonctionnements des processus et d'améliorer leur efficacité.
- 5.3 la démarche par les processus a pour objectif de vendre plus aux clients en garantissant les prix.
- 6- Il y a plusieurs manières de classer les processus (les flux), en voici 3 propositions, laquelle n'est pas acceptable :
- 6.1 les processus de support, les processus hiérarchiques, les processus opérationnels, les processus de méthodes.
- 6.2 les processus opérationnels, les processus de management, les processus définissant les modes opératoires, les processus fournissant les équipements, les processus de gestion des compétences
- 6.3 les processus activités, les processus ressources, les processus sorties.
- 7- Quelle proposition est fausse ? Un indicateur
- 7.1 vérifie l'application du déroulement d'une opération dans un processus
- 7.2 indique les ressources nécessaires pour réaliser le processus
- 7.3 fixe les objectifs à atteindre pour un processus
- 8- Qu'est-ce qui est vrai ?
- 8.1 la cartographie des processus est la numérotation des processus avec leur importance.
- 8.2 la cartographie des processus est la représentation des processus avec leurs liens.
- 8.3 la cartographie des processus est la somme des fiches descriptives de chaque processus.
- Pour cette question, j'ai finalement dû admettre 2 réponses valables. Celle que je souhaitais était la 8.2 mais la cartographie des processus peut aussi signifier la 8.3.*
- 9- 5P signifie
- 9.1 Les 5 processus à suivre pour résoudre un problème
- 9.2 Phénomène, Problème, Possibilité, Proposition, Phases
- 9.3 Pourquoi, Pourquoi, Pourquoi, Pourquoi & Pourquoi
- 10- Une procédure documentée

10.1 a été écrite par un responsable documentation

10.2 a été rédigée à partir de documents de référence

10.3 décrit sur un document comment faire un travail

11- le fluxgramme est

11.1 Un outil de description des processus pour détailler les actions.

11.2 un outil de description des processus pour une vue globale des flux dans l'entreprise

11.3 Une fiche décrivant un problème

12- Ce qui est standardisable pour mieux coordonner le travail dans un groupe, ce sont

12.1 la stratégie, le marketing, les performances

12.2 le management, les personnes, les tâches

12.3 les compétences, les processus, les résultats

13- Qu'est-ce qui n'est pas un facteur clé de succès de la démarche processus

13.1 un SI (système informatique) à jour

13.2 un accompagnement du changement

13.3 l'implication des collaborateurs

14- Qu'est-ce qui n'appartient pas aux 8 principes de la démarche ISO 9001 version 2000

14.1 L'amélioration continue

14.2 un système de gestion documentaire

14.3 l'approche processus

15- Qu'est-ce qui mesure l'écart entre la qualité perçue par le client et son attente ?

15.1 Les versions bêta tests

15.2 l'enquête de satisfaction

15.3 les indicateurs du processus

Question 2 : /15

Voici une liste non exhaustive d'éléments entrant dans une étude de coûts établie par un contrôleur de gestion pour estimer des prix de revient chez un imprimeur. Positionnez ces éléments sur une tortue (fournie en annexe) en reformulant éventuellement des exigences ou des performances, argumentez les choix que vous faites (il faut parfois envisager plusieurs hypothèses) et rédigez un commentaire à l'attention du contrôleur de gestion pour qu'il change sa manière de voir.

item	Coût	commentaires
1. feuilles de papier	0,05 €/feuille	Achetées par ramette de 500, les impressions sont vendues par unité de 1000.
2. encre	5,50 € les 5 l	Achetées par bidon de 5 litres, de 4 à 12 litres sont nécessaires pour encrer une machine avant de lancer une impression. Le réapprovisionnement en encre ne devient nécessaire qu'au-delà de 20 000 unités et à raison d'1 litre pour 10 000 de plus.
3. temps de calage de la machine	30 mn à 100 €/h	Ce temps est en fait variable selon les opérateurs, les difficultés techniques du projet, les précédents (impression d'avant sur la même machine) et d'autres facteurs du milieu (température...). Ici le contrôleur a opté pour un forfait systématique qui correspond à une pratique moyenne.

Barème : 3 pts par élément (choix et discussion) et 4 points pour la note au contrôleur de gestion + 2 pts pour la tortue ?

Personne n'a vraiment compris cet exercice qui s'est avéré trop difficile pour la promotion; c'est pourtant un classique.

- d'abord le choix du processus à cartographier, si vous essayez avec le processus du contrôleur de gestion (par exemple : « évaluer le prix de revient »), c'est une impasse. Il faut donc travailler à partir du processus « imprimer » / 2 pts pour le bon choix

- ensuite il fallait choisir et discuter où placer les 3 éléments :

- o les ramettes de 500 feuilles en entrée c'est bon. Attention, l'entrée est la ramette et non la feuille. Les mêmes ramettes se retrouvent en sortie mais par 1000 et imprimées. Les discussions sur les économies possibles en gérant des ramettes de quantités différentes en entrée et sortie ne m'ont pas convaincu...*

- l'encre en bidon de 5 litres... il ne fallait surtout pas la mettre en entrée mais en équipement (c'est « l'huile » de la machine). C'ETAIT LE POINT A TROUVER. Il n'y a pas d'encre en sortie : l'encre sur le papier représente à peine 10% de l'encre utilisée en moyenne et beaucoup moins pour des petites séries, c'est seulement pour les grands tirages que la consommation d'encre commence à se faire sentir. Les plus forts, mais je n'en demandais pas tant, auront placé l'encre en équipement et en entrée mais seulement au-delà de 20 000 exemplaires en tirage.
- J'ai quand même mis 1 point pour ceux qui mettaient l'encre et le papier à la fois en entrée et en équipement.
- Quant au temps de calage, il devait se retrouver en 3 endroits : en compétence (savoir caler la machine par formation et expérience), en mode opératoire (caler la machine avant de « rouler » une impression) et surtout en performance (temps de calage $\leq$ temps devisé)

Ensuite le commentaire pour les plus forts : ces indications données au contrôleur de gestion signifient :

- Pour établir un devis, il faudra compter par ramette de papier entamée (c'est pourquoi il vaut mieux gérer des ramettes de 500 en entrée et de 1000 en sortie).
- Il ne sert à rien de compter l'encre dans les devis. L'encre sera financée sur un budget de maintenance qui est abondé par la marge brute (donc hors prix de revient, ce sont des charges fixes)
- Le temps de calage est la clé de la performance économique et il fera l'objet des efforts de toute l'équipe : les commerciaux en cherchant des projets avec de belles quantités
- Les ouvriers imprimeurs en visant le calage minimum pour garantir la qualité... et en s'entraînant à réapprovisionner en encre pour les longs tirages.

Bref, c'est une manière élégante d'inciter votre contrôleur de gestion à comprendre le métier et à ne pas couper les cheveux en 4. Votre méthode de devis sera ainsi simple et saine, voire rapide ce qui pourra améliorer aussi la performance commerciale.

Question 3 : /15

Voici une liste de décisions d'un chef d'équipe dans une fromagerie pour changer sa façon de manager. Les propositions anciennes ou nouvelles sont numérotées : Pn. Vous indiquerez pour chaque proposition de quelle standardisation elle relève (coordination). Puis vous conclurez en commentant l'évolution voulue par ce manager.

- Je vais donner à chacun un objectif à atteindre par semaine (P1)
- La fiche de suivi des lots que je leur donnais à remplir (P2), j'ai besoin de la renouveler mais je vais leur demander de concevoir la nouvelle fiche eux-mêmes (P3)
- Je vais aussi compléter la formation des nouveaux arrivés pour qu'ils soient autonomes sur les manipulations quotidiennes (P4)
- En revanche, je vais maintenir ma tournée de contrôle et de relevé des feuilles de suivis (P5)

Barème : 2,5 pts par élément (choix et discussion) et 2,5 points pour le commentaire

Ne retenir des modes de coordination que les images « bovins » et « fourmis », était ici insuffisant. Il fallait aussi se rappeler les 3 standardisations :

- 1. Standardiser les méthodes ou les process ce qui nous rapproche le plus du modèle de la supervision directe (les fourmis)*
- 2. Standardiser les résultats, les produits, les performances, ce qui nous tient en équilibre entre les 2 modèles : laissant une certaine liberté d'action aux salariés mais imposant des performances à atteindre*
- 3. Standardiser les compétences (et jamais les personnes comme je l'ai lu !) ce qui nous rapproche du modèle par ajustement mutuel (bovin).*

Alors les réponses étaient :

- *P1 : St 2 donc intermédiaire, visant une autonomie dans un cadre maîtrisé par le management*
- *P2 : St 2 mais aussi St1 (je leur demande de mesurer leurs performance selon un cadre imposé), venu du management ancien et maintenu*
- *P3 : St3, ils se donnent à eux-mêmes leur système de mesure, développant leur compétence collective (savoir se mettre d'accord sur nos performances, comprendre l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel)*

- P4 : St3, c'est développer les compétences des nouveaux et si en plus, je les fais former par les anciens ceux-ci maîtriseront encore mieux leur savoir-faire par un savoir « faire savoir ».

Le commentaire :

Ce chef d'équipe fait évoluer son management d'un modèle par supervision directe vers un modèle où il mixe le développement d'une autonomie encadrée de ses équipiers avec des espaces de responsabilisation en groupe plus proches de l'ajustement mutuel. Il veut continuer à maîtriser les résultats (les fixer et les contrôler) de son équipe tout en développant une solidarité d'équipe sur les performances et peut-être sur l'entrée dans le métier des nouveaux.

Question 4 : /15

Dans une grosse PME, les cadres commerciaux se plaignent des points suivants :

- « j'ai trop de mails à gérer chaque matin » *S & C*
- « je ne sais plus où trouver une information quand je la cherche » *S & C*
- « on est submergé d'informations mais on n'a pas les informations utiles » *C*
- « chacun gère son système de communication sans tenir compte de l'avis des autres » *C*
- « je reconnais qu'il m'arrive de ne plus savoir où j'ai rangé une information. Pourtant je garde tout. Mais je ne me souviens plus où j'ai vu l'information quand je la cherche » *S & C, peut-être R*
- « on ferait mieux de se mettre d'accord sur la manière d'utiliser les e-mails au moins entre nous » *BS*
- « moi, je ne me laisse pas déborder. J'efface tout. Si c'est important, il faut me téléphoner ! » *R ou BS*

Sachant que cette entreprise n'a rien développé de particulier et qu'elle s'est contenté de suivre le mouvement en équipant ses cadres d'ordinateurs, branchés sur internet et un intranet, chacun peut sauvegarder ses données sur son PC ou sur le réseau (via intranet), tous sont pourvus d'adresse mail personnelle et chacun utilise le système de messagerie qu'il souhaite.

- 1) Que proposez-vous à ces cadres ?
- 2) Vous commencerez à ordonner toutes les informations de l'énoncé en les distinguant (symptômes, causes possibles, rustine, brique de solutions).

- 3) Vous prendrez soin de rédiger votre prise de parole pour formuler cette proposition aux cadres.

Barème : 5 pts pour chaque demande de l'énoncé.

Recommandation générale : utilisez les outils vus en cours et évitez de délayer des réponses dans du texte (du baratin). En revanche vous pouvez ajouter des commentaires courts pour expliquer vos choix et vos positions.

Rappel : il n'y a pas une bonne réponse (sauf au QCM) mais une bonne méthode qui passe par le souci du détail. N'hésitez donc pas à contextualiser vos réponses (c'est-à-dire à décrire votre réponse dans un cadre concret).

Là, je pensais avoir fait un exercice dont le piège était évident voire lourd (tellement prévisible).

- a. Que faut-il proposer au cadre ?*

Ceux qui ont proposé directement des solutions « sorties de leur chapeau » sont donc tombés dans le piège tendu aux jeunes ingénieurs.

Il fallait bien entendu proposer sagement à ces cadres commerciaux de suivre une démarche rigoureuse pour analyser leur problème et y trouver des solutions.

J'ai même compté des points à ceux qui se contentaient de proposer une réunion pour en parler.

- b. Ensuite il vous était demandé de commencer le travail (seulement le commencer) en ordonnant les phrases données dans l'énoncé. J'ai placé les cotations possibles (il y en a parfois plusieurs) au bout des lignes :*

S = symptôme / R= rustine / C= Cause / BS = brique de solution

- c. Pour la prise de Parole, c'était juste pour insister, ceux qui ont rédigé une simple introduction à la méthode, à ses objectifs avaient tous les points.*

